

Pirkanmaan hyvinvointialue
PL 272, 33101 Tampere

Vastaus valtuustoaloitteeseen
27.1.2026

Aloite Johtamisrakenteiden ja johtamisjärjestelmän kokonaisarviointista

Keskustan aluevaltuustoryhmä jätti aloitteen 8.12.2025

Valtuustoaloite: Johtamisrakenteiden ja johtamisjärjestelmän kokonaisarviointi Pirkanmaan hyvinvointialue on viime vuosien aikana toteuttanut merkittäviä rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia talouden tasapainottamiseksi ja palvelujen turvaamiseksi. Muutosten keskellä on tärkeää, että organisaation toimivuutta ja läpinäkyvyyttä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti.

Keskustan aluevaltuustoryhmä katsoo, että hyvinvointialueen johtamisrakenteiden ja johtamisjärjestelmän ajantasainen arviointi on keskeistä toiminnan sujuvuuden, henkilöstön luottamuksen ja päätöksenteon läpinäkyvyyden varmistamiseksi. On olennaista, että valtuustolla on selkeä ja ajantasainen käsitys siitä, millaisista johtamisen rakenteista hyvinvointialue muodostuu, miten päätöksenteko ja vastuut jakautuvat sekä miten johtamisjärjestelmä tukee palvelutuotantoa.

Esitämme, että Pirkanmaan hyvinvointialueella tehdään kokonaisarvio johtamisrakenteista ja johtamisjärjestelmästä ja tuodaan sen tulokset valtuustolle tiedoksi. Arvioinnin tulee kattaa muun muassa johtaja- ja esihenkilötasojen määrä, roolit, vastuut, toimivaltuudet ja mahdolliset kehittämistarpeet.

Johtamisjärjestelmän nykytilakuvaus valmistui marraskuussa 2025

Hyvinvointialueen johtoryhmä antoi helmikuun 2025 lopulla hallintojohtajalle ja HR -johtajalle toimeksiannon ryhtyä laatimaan hyvinvointialueen johtamisjärjestelmän kuvausta.

Nykytilakuvausta työstettiin kaikkien tehtäväalueiden edustajista nimetyssä valmisteluryhmässä ja lisäksi luonnosversiota käytiin läpi johtoryhmäkierröksillä, yhteistoimintaelimessä sekä työsuojelutoimikunnassa. Työ tehtiin pääosin omana työnä. Konsulttitukea prosessin tueksi hankittiin Futurice Oy:ltä hyvinvointialueen toiminnan vakiinnuttamiseen ja kehittämiseen myönnetyllä erillisellä valtionavustuksella (VN/9666/2023), joka oli täysin valtion rahoittama ja jonka käyttöaika päättyi 31.12.2025.



Nykytilakuvaus valmistui siten, että hyvinvointialuejohtaja hyväksyi 13.11. työn tulokset. Tämän jälkeen asiakirja saatettiin joulukuussa johdolle, esihenkilöille ja henkilöstölle tiedoksi. Myös aluehallitukselle ja henkilöstöjaostolle kerrottiin kuvauksen valmistumisesta. Materiaali on lisäksi jaettu luottamushenkilöiden teams-kanavalle 20.11.2025.

Johtamisjärjestelmän nykytilakuvaus kertoo hyvinvointialueen tämänhetkisestä johtamisjärjestelmästä lainsäädännön, hallinto- ja toimintasääntöjen sekä muiden erikseen mainittujen dokumenttien pohjalta. Kuvauksen sisällöt ovat lainsäädäntö, poliittinen johtaminen, viranhaltijajohtaminen, sidosryhmäyhteistyön johtaminen ja johtopäätökset.

Kaikista selkeimmin on nykyisin määritelty poliittinen johtaminen. Viranhaltijajohtamisen kuvauksissa valmiimpia ovat ylätasen johtamisen kuvaukset, koska niitä ohjataan säännöillä. Muut viranhaltijajohtamisen kuvaukset on koottu tehtäväalueiden sääntöjen ja muiden dokumenttien pohjalta. Pirha-tasoisesti kuvauksia rakennettiin tässä laajuudessa nyt ensimmäistä kertaa. Tämä on hyvin ymmärrettävää uudelle organisaatiolle, jonka tehtävänä oli alkuvuosina varmistaa eri palvelujensa toimivuus asukkaille.

Johtamisjärjestelmän nykytilakuvaus toikin esille sen, että prosessien kuvauksia sekä eri johtamistehtävien ja vastuiden määrittelyä on tulevaisuudessa tarpeen määritellä nykyistä tarkemmin hyvinvointialuetasoisesti. Tämä tekisi viranhaltijajohtamisesta nykyistä selkeämpää ja yhdenmukaisempaa.

Nykymallinen johtamisjärjestelmä on tukenut hyvinvointialueen käynnistämisvaihetta

Johtamisjärjestelmän kuvaus tukee aikaisempia havaintoja, että nykytilan mukainen vahvasti linjajohtamiseen ja sen eri tasoihin perustuva johtaminen on tukenut hyvinvointialueen käynnistämistä ja muutosjohtamista. Johtoryhmien lisäksi eri tehtäväalueita yhdistävät johtotiimit ovat myös osoittautuneet toimiviksi johtamisen välineiksi.

Johtamisjärjestelmän nykytilakuvaus päättyykin alla olevaan yhteenvetoon tilanteesta:

- Nykyinen johtamisjärjestelmä on toiminut pääsääntöisesti hyvin hyvinvointialueen käynnistämisvaiheessa. Keskitetty päätösvalta on ollut tarpeen, jotta päätöksiä on pystytty tekemään tarkoituksenmukaisesti. Myös strategian toimeenpanosuunnitelman ja siihen liittyvän verkostojohtamisen avulla on saavutettu merkittäviä tuloksia jo hyvinvointialueen ensimmäisinä vuosina.
- Johtamisjärjestelmän nykytilan kuvauksen laatimisen aikana tunnistettiin useita kehittämistoimia, joihin tullaan tarttumaan mm. osana uutta strategian

toimeenpanosuunnitelmaa. Hyvinvointialue jatkaa kehittymistään entistä vuorovaikutteisempaan suuntaan.

Nykytilakuvauksen kehittämisehdotuksia hyödynnetään strategian toimeenpanossa

Nykytilakuvaukseen ei sisältynyt johtamisjärjestelmän kehittämistä, mutta valmisteluun liittyvä työskentely ja esihenkilökysely tuottivat myös kehittämisehdotuksia, jotka esitellään tiivistetysti johtamisjärjestelmän nykytila-asiakirjan lopussa. Esihenkilöiden näkemyksiä kerättiin lähettämällä kysely kaikille noin 890 esihenkilöasemalla olevalle henkilölle. Vastauksia saatiin 424 kappaletta.

Kehittämisehdotuksia saatiin mm. eri johtamisen tasojen ja roolien selkiyttämisestä sekä päätöksentekovallan tarkoituksenmukaisuudesta. Myös johtoryhmä- ja johtotiimityöskentelyn kehittämiseksi esitettiin ideoita. Lisäksi tiedonkulkuun ja pitkiin päätöksenteon valmisteluprosesseihin kiinnitettiin huomiota. Valmistelun aikana nousivat keskusteluun lisäksi erilaiset johtamisrakenteet eri tehtäväalueilla sekä esihenkilöiden rooli ja esihenkilötyön tuki henkilöstölle. Kehittämisehdotuksia on huomioitu myös strategian toimeenpanosuunnitelman valmistelussa.

Yhteenveto

Juuri ennen vuodenvaihdetta valmistunut johtamisjärjestelmän nykytilakuvaus sisältää Pirkanmaan hyvinvointialueen rakenteen ja tasot 1.1.2026 mukaisena. Myös muut aloitteessa esitetyt sisällöt on kuvattu tässä dokumentissa nykyhetken mukaisina.

Johtamisjärjestelmäkuvaus on jatkuvasti kehittyvä dokumentti, jota on syytä päivittää vuosittain johtamisen rakenteiden ja sisältöjen uudistuessa.

Esille nousseiden kehittämisehdotusten näkökulmasta on olennaista viedä strategiaa ja sen toimeenpanosuunnitelmaa eteenpäin. Samalla kehitämme johtamisjärjestelmäämme vakiintuneemman organisaation tarpeisiin.

HR-johtaja Aija Tuimala

Vs. hallintojohtaja Miia Luukko